

業務分析と職務規定書

中小企業の問題解決の依頼を受けることが多くなりました。私の未経験の業種からも依頼があり、業務の問題解決を図ることもある。

今回はある食品加工事業者からの依頼で業務の見える化と組織の責任と権限について取り組んだ。

【業務分析】

依頼先からの問題意識は業務の効率化と情報システムの有効性について確認したいということであった。食品業界については詳しくない為に私の勉強と依頼主の現状認識の為に業務分析を実施した。業務分析の方法として事業内容について業務運営を中心に3レベルに分けて深掘りを行なう方法を用いた。

レベル1 機能分析

会社の機能としてどのような枠組みで運用されているか、一般用語で誰でも理解できる内容で記述した。

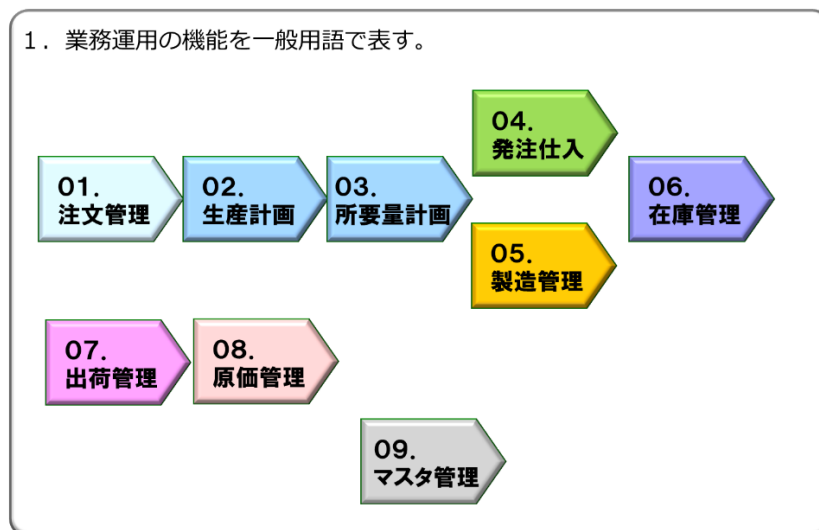


図1 レベル1 機能

まずは各小売店からの注文を受付て生産計画を立案し、直近の計画より材料の所要量計算を行ない、材料の発注を行なうと共に生産現場への作業指示を行なう。材料の仕入れ実績と製品の出来高より在庫管理を行ない、納期に合わせて製品在庫を引当て出荷する。実績を基に原価管理を行なっている。業務運営に必要なマスタデータの管理を行なっている。

レベル2 業務分析

レベル1で把握した各機能についてどのように運営されているかを分析し、一段レベルを掘り下げていく。

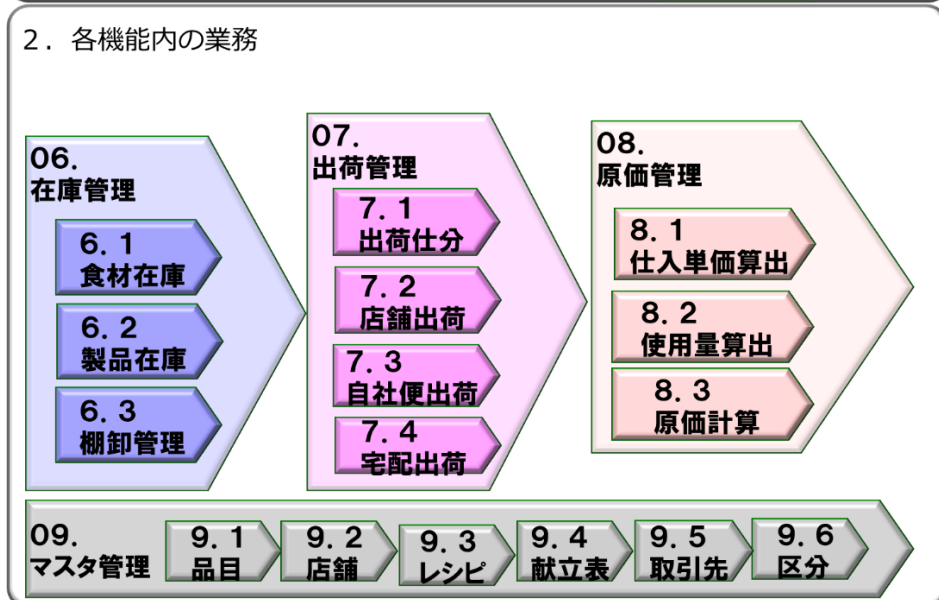
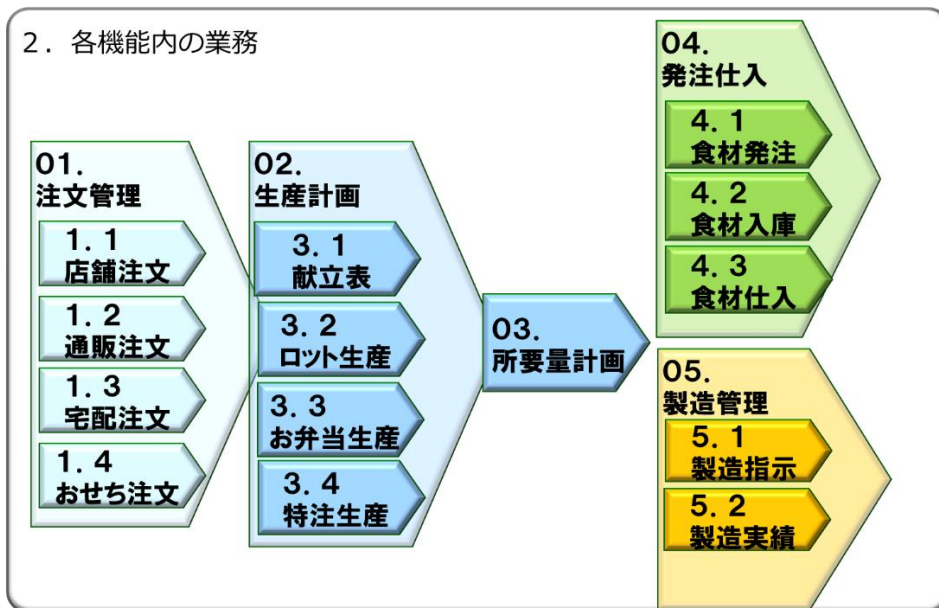


図2 レベル2（業務）

1 機能を遂行するのにケースバイケースで幾つも業務に分かれており、それらを日常業務の中で各担当者が遂行している。

レベル3 仕事

各業務を遂行するためには手順があり、その一つ一つを仕事と位置付け定義していく。

例えば、受注機能の通販注文について、受注を受付けてシステムに注文登録したり、注文変更を受付、納期回答、注文キャンセルを処理する仕事がある。それぞれの仕事の内容を分析し、まとめている。

◆ 受注個別業務の詳細機能が掌握できる

4. 6. 0	4. 6. 1	4. 6. 2	4. 6. 3	4. 6. 4	4. 6. 5	4. 6. 6	4. 6. 7
注文入力 (ヘッダー)	販売店	機種 (商品上6桁)	届け先	受注ルート	受注担当者	出庫倉庫	与信確認
	4. 6. 8	4. 6. 9	4. 6. 10				
	発注NO	配送便	納入 希望時刻				
4. 6. 0	4. 6. 30	4. 6. 31	4. 6. 32	4. 6. 33	4. 6. 34		
注文入力 (明細)	親店 受注確認	仕様コード	納期計算	数量入力	金額計算		
4. 7. 0	4. 7. 1	4. 7. 2	4. 7. 3	4. 7. 4	4. 7. 5	4. 7. 6	4. 7. 7
注文変更	注残一覧 照会	変更入力	一括引当	個別引当	注文変更 入力	変更入力	ハンド管理 注文変更
4. 8. 0	4. 8. 1	4. 8. 2	4. 8. 3	4. 8. 4			
納期回答	出荷枠日 決定	営業マン 連絡	受注センター 回答	出荷日検討			
4. 9. 0	4. 9. 1	4. 9. 2	4. 9. 3	4. 9. 4	4. 9. 5		
注文 キャンセル	取引先 依頼	注文状況 確認	未出荷報告	注文 キャンセル	注文 キャンセル 確認		

図3 レベル3 仕事

このようにして業務分析の結果をレベル構造で現すことによって業務の見える化を図る。分析の途中で担当者、経営者との話し合いを持ち、どのように業務運営を行なっているか相互理解を深めていくことができた。その過程において、

- ・ 何でこんな運用になっているか
- ・ 誰がこんな運用にしたか

等、今般国会での質疑応答のような議論がなされていたが、肝心にことはこれらの分析を通じ、どの部分が非効率なのか、どのように改善を図るかがポイントである。

例えば、今回の例では受注部門がレベル2の注文の種類別に分散していたので、受注部門の一本化を図り集中化したり、材料の発注が工場単位に分かれていたが、材料発注のEDI化を図る本社で集中購買化することにした。

【職務規定書】

今回の業務分析を進める中で何回か経営者・現場管理者と会議を行なったが、会議中に参加者の発言から会社の業務運営に関わる責任と権限が不明確であり、誰が決めたのか、なぜこのようにしたのかいろいろな意見があった。

例えば社長は製造に集中し、現場担当者と意見交換し投資を決めてしまい、財務担当者は聞いていないという発言があったり、専務が営業・物流部門を担当しているように思えるが、社長と共に工場関係の仕事を行なっている。

中小企業にありがちな役割分担が明確でなく、結果について誰が責任を持つのか不明確で日常の業務が行なわれている。また、組織図は存在しているが、組織図の中の担当課長が空席になってい

るような幽霊部署が存在している。その部署には担当者は存在しており、担当者任せで業務が運用されているケースもある。そのような状況下では問題が発生した場合、誰が責任を持って対応するか不明確であるため、経営層に図って「職務規定」の定義を行ない、責任と権限の明確化を行なうこととした。「職務規定書」は組織変更に対応して改訂されるように総務部門に担当してもらい、新入社員の研修時、社員の異動時の引継ぎ、問題が発生した場合は対策部門の明確化に活用することにした。

職 位	製造部 課長	
役割責任	顧客注文に基づいて製造の責任を持つ。	
期待効果	製造の生産性を高め、製造効率のよい職場作りを目指す	
職務内容 詳細	1. 生産能力把握	生産に必要な設備能力、人員工数を把握し、能力不足の対策を検討する 勤怠管理を行ない、シフト表の作成を指示し、確認する
	2. 顧客注文受付	特販事業部で受付した注文数の製造能力に問題ないか確認する
	3. 生産計画立案	製造事務担当者に注文情報に基づいて早朝作業、昼間作業、第二工場作業に仕分し、生産計画を立案するように指示する
	4. 食材の購買指示	食材の発注書を確認し、適正な発注を行なうように指導する。 惣菜課への依頼内容を確認する。 購入単価を確認し、取引先と価格交渉を行なう。
	5. 製造	製造現場状況を常に把握し、進捗の確認と問題があれば対策を講じる
	6. 惣菜課との調整	惣菜課に依頼する半製品の生産と食材の仕入れについて惣菜課と問題ないか確認し、問題があれば対策を講じるように指示し、結果を確認する
	7. 人材育成	常日頃、部下とコミュニケーションを取り、部下の健康管理、勤務状況を把握し、明るい職場作りを推進する。 欠勤者の状態を把握し、係長に対応を指示する
	8. クレーム処理	ユーザーからのクレームに対して直ぐにできる対応策を実施、対応すると共に原因を把握し、対策の実施を部下と共に 行なう。
職務権限	1. 人事	製造現場のスタッフの採用について面接、合否案を作成する 製造現場の正規社員の採用について一次面接、二次面接、合否案を作成する
	2. 財務	備品・消耗品について5万円以内の決裁を行なう。 5万円～20万円の決裁を上申する
	3. モノ	在庫は時々確認する。 品質の確認をする権限がある
	4. 設備	設備に故障した場合に報告を受け、設備保全課に依頼する。 最新機器の情報を入手し、適応するか検討する。製造設備機器について5～20万円以内の決裁を申請する
	5. 注文	米飯課への注文に従って製造を行ない、進捗に責任を持つ 特販事業部からの注文・店舗からの注文に対して注文を受けることができるか否かの判断に役立ててもらう
	6. 情報	経理資料を参考に工場の諸費用実績を把握する。 課長補佐、係長から作業実態の報告を受け、改善等について指示する。

会議	幹部会議	参加
	米飯課会議	主催者、運営する
	商品会議	参加
	米飯課改善会議	主催者、運営する
	宅配メニュー会議	主催者、運営する
	安全衛生委員会（製造）	参加する
	朝礼	指導・助言
食品衛生	衛生 3 S パトロールの実施・運営 部長の指示を受け、衛生、3 S の改善を指導・助言する 部長の指示を受け、衛生マニュアルの改善について作成したり、指導したりする 作業員の服装等を確認し、問題があれば指導する	
安全衛生	労働災害対応（怪我の対処、連絡、アフターケア） スタッフの体調管理（健康診断の実施有無確認） 安全パトロールを実施・運営する 安全委員会に参加する 防火管理者からの指示を受け防災訓練を実施する	
災害時 危機管理	停電時の製造・出荷の緊急対応を指示する 火災時の避難誘導・通報・消火を実践する 緊急時の連絡網を確認する	
備考		

図 4 課長職務規定書

職務規定書の内容について

1. 職位

記述する職務規定書の職位

2. 責任役割期待効果

職位の担当責任と会社への貢献内容を表す

3. 職務内容詳細

担当業務の内容を記述

4. 職務権限

業務を遂行する上での六つの骨格（人、金、モノ、設備、注文、情報）についてどのような

権限

を有するか記述

5. 会議

参加する会議を記述し、主催者か参加者か明確にする

6. 食品衛生

食品加工業者として重要に食品衛生への関与を表す

7. 安全衛生

会社の安全衛生への関わりを表す

8. 災害時危機管理

災害時の対応内容を記述

以上の内容を職務規定書で表すようにした。

会社の8部門について担当者へのヒアリング、管理職の確認を得て全て記述し、総務部門に引き渡した。